ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XXXVI SECTIO H 2002

Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą Wydziału Ekonomicznego UMCS

ELŻBIETA SKRZYPEK

Wpływ zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym na sukces przedsiębiorstwa

Knowledge management in relation to the company value

W referacie pokazano istotę zarządzania wiedzą oraz jego wpływ na kształtowanie wartości przedsiębiorstwa. Wskazano, że zarządzanie wiedzą to ważny czynnik wpływający na sukces rynkowy przedsiębiorstwa działającego w warunkach zmian i konkurencji. Określono, czym jest wartość firmy i jakie są wyznaczniki wartości firmy. Pokazano sposób wyceny wartości niematerialnych w przedsiębiorstwie. Omówiono istotę i elementy kapitału intelektualnego. Pokazano istotę zarządzania przez wartość. Omówiono rolę zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie przyszłości. Przedstawiono wpływ zarządzania wiedzą na wartość przedsiębiorstwa.

ZNACZENIE WIEDZY W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Wiedza w XXI wieku traktowana jest jak zasób, towar, to jednocześnie plon i materiał siewny, to ważne narzędzie strategii przedsiębiorstwa oraz sprawdzony instrument doskonalenia jakości zarządzania. Wiedza to uporządkowane odwzorowanie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań oraz procesów. Wiedza to także ważny element w łańcuchu: dane – informacja – wiedza – mądrość. Wiedza idzie w parze z jakością wyrobów, zarządzania, stosunków międzyludzkich, komunikacją, kompetencjami, a to przekłada się na jakość życia, efektywność, skuteczność i produktywność.

Wiedza ludzka to domena człowieka, stanowi ona ważny wyznacznik wartości firmy, dlatego wiedza i kapitał intelektualny stają się dziś ważnym

wyznacznikiem miejsca organizacji na konkurencyjnym rynku. Wiedza umożliwia zdefiniowanie problemu, rozwiązanie go, wdrożenie rozwiązania po optymalnych kosztach, nadto uruchamia procesy uczenia się wszystkich uczestników organizacji. Jest to szczególnie ważne w warunkach procesowego zarządzania w przedsiębiorstwie. „Proces jest bardzo prosty. Ma zastosowanie zarówno w biznesie, jak i w sporcie. Dokonaj pomiaru, przeprowadź analizę i popraw efektywność. Następnie jeszcze raz i tak bez końca" – Christon Laing.

Wiedza, a także ilość i jakość dostępnych informacji oraz zdolność do ich przetwarzania stanowią podstawę do podejmowania decyzji oraz budowania modeli ekonomicznych. Wiedza musi mieć szerokie podstawy, ludzie muszą posiadać wiedzę, umieć ją interpretować, rozumieć oraz stosować w praktyce.

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy konieczne są inwestycje w szkolenia, edukację, motywację, kreatywność, twórczość oraz osobowość pracowników. Jednocześnie pracownicy wiedzy muszą mieć świadomość konieczności korzystania z możliwości wyobraźni, intelektu i uczuć. Konieczne jest także gromadzenie, przetwarzanie, porządkowanie zasobów wiedzy i czynienie jej użyteczną dla wszechstronnego rozwoju człowieka, organizacji i społeczeństwa.

Wiedza w turbulentnym otoczeniu posiada ogromne znaczenie, ponieważ umożliwia w miarę trafne określenie celu, misji i wizji organizacji. Trafnie określa to K. Kolumb: „Jeśli nie wiesz do jakiego portu masz się skierować, to wiatry pomyślne nie będą ci wiały". Wiedza ponadto podpowiadać winna, że ważna jest strategia, wszak ważniejszy od miejsca, w którym się znajdujemy jest kierunek, w którym zmierzamy. Wiedza winna dostarczać narzędzi umożliwiających przeprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie w kierunku orientacji na klienta, kompetencje i zmiany. W procesie zarządzania wiedzą ważna jest skuteczność. S. Shing wyraża to w następujący sposób; „Wiedzieć i rozumieć to zbyt mało, aby dokonać ulepszeń trzeba być jeszcze zdolnym do efektywnego oddziaływania na bieg spraw". Wiedza ludzka stanowi podstawę istnienia każdej organizacji, a człowiek, jego twórczość, umiejętności, intelekt decyduje o jej sukcesie. P. Drucker podkreśla, że wiedza staje się jedynym zasobem ekonomicznym, podczas, gdy pozostałe zostają sprowadzone do roli uzupełniających ją czynników wytwórczych. Wiedza tkwi w człowieku, zatem sukces organizacji zależy od umiejętności wydobycia jej i spożytkowania. Dlatego też J. Buchanan, laureat Nagrody Nobla podkreśla, że sprawdzianem kierownictwa nie jest dodawanie zdolności do zespołu, którym kieruje, lecz wydobywanie tych zdolności z ludzi, bo one tam już istnieją.

Jakość i wiedza to ważne wyznaczniki konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jednocześnie jakość winna iść w parze z ceną, chociaż można by dyskutować które z tych kategorii jest ważniejsze i jaki charakter ma sprzężenie zwrotne zachodzące między nimi. Przysłowie francuskie mówi, że o cenie się zapomina, a jakość pozostaje. Pojawią się często pytania o to, czy klient jest zawsze dobrze

poinformowany o jakości wyrobów, jaka jest jego wiedza w tym względzie. Problem ten pozostaje w związku z wartością klienta (ujmowaną w wymiarze finansowym), która odnosi się do oferowania mu akceptowanej przez niego wartości, np. poziom jakości wyrobu lub usługi. Jednocześnie niezmiernie istotnym problemem jest wartość dla klienta. Jej analiza według P. Kotlera obejmuje pięć etapów: określenie najważniejszych atrybutów cenionych przez klienta, ocenę ilościowego znaczenia tych atrybutów, ocenę własnego przedsiębiorstwa przez konkurentów według konsumenckich ocen wartości poszczególnych atrybutów, określenie oceny przedsiębiorstwa w porównaniu do głównych konkurentów przez klienta w danym segmencie rynku i monitorowanie dynamiki zmian wartości dla klienta w czasie. Wartość dla klienta jest ważnym wyznacznikiem konkurencyjności. Źródłem przewagi konkurencyjnej staje się umiejętność dostarczenia klientom oczekiwanej wartości, czyli „konkurowania wartością" (competing on value).

W latach 80. pojawiła się teoria opisująca metody sygnalizowania jakości w świecie niedoskonałej informacji i niepewności, za jej prekursorów uważa się P. Milgrama i J. Robertsa [1].

Przedsiębiorstwa, które troszczą się o innowacje produktowe i chcące, by jakość ich wyrobów dostrzegali odbiorcy szukają sposobów dotarcia do nich ponosząc duże wydatki na reklamę, a także ceny ustalają na wysokim poziomie. Ponoszą także duże wydatki na marketing, ponieważ, jak podkreśla P. Kotler, w prawdziwym marketingu

> [...] nie chodzi o to, by sprzedawać to, co się wyprodukowało, lecz wyprodukować to, co się sprzeda. Jest to sztuka rozpoznawania i rozumienia potrzeb konsumenta oraz stwarzania rozwiązań przynoszących nabywcy satysfakcję, producentowi zysk, a udziałowcom firmy korzyści. Innowacje rynkow powstają w wyniku zadowolenia konsumentów, możliwego dzięki nowo wprowadzanym produktom, ich wysokiej jakości oraz wysokiemu poziomowi obsługi klienta. Ani reklama, ani promocja, ani też umiejętności sprzedawania towaru nie zrekompensują braku tych czynników [2]. Istnieje grupa klientów doinformowanych i niedoinformowanych. Klienci niedoinformowani identyfikują wysoką cenę z wysoką jakością, bo produkt lepszej jakości wymaga wyższych kosztów. Jednocześnie w literaturze dowodzi się, że często różnice w kosztach nie są warunkiem stosowania strategii wysokiej ceny przez producenta dobra wysokiej jakości [3]. Nasuwa się tu myśl P. Crosby'ego „Jakość nie tylko nic nie kosztuje, ale jest najuczciwszą maszynką do pomnażania zysków [4].

Ponadto należy mieć świadomość, że prowadzimy naszą działalność w warunkach ogromnej niepewności, wyraża to P. Drucker stwierdzając, że „Działalność gospodarcza to zainwestowanie obecnych zasobów, które są pewne jak ziarno siewne, w oczekiwane przyszłe, a niepewne zbiory" [5]. Pomimo tych uwarunkowań każda firma winna dążyć do wypracowania swojej zdolności wyróżniającej, która powinna być trwała i stanowić jej wyłączną wartość.

Stawianie nowych pytań, ukazywanie nowych możliwości, rozpatrywanie starych problemów z nowego punktu widzenia wymaga twórczej wyobraźni

i oznacza prawdziwy postęp w nauce (Albert Einstein). Wiedza to wartość i własność wspólna. Wiedza to wspólny surowiec dla przyszłości. Trzeba się dzielić własną wiedzą.

Wartość często utożsamiana jest z umiejętnością robienia biznesu. Arystoteles ekonomikę rozumiał jako sztukę gospodarstwa domowego (oikonomikos), ale także jako sztukę zdobywania pieniędzy (chrematisike). Uważał, że jest ona pozbawiona cnoty. Jan Kalvin, a potem Adam Smith nauczali cnót przedsiębiorczości. Wraz z dziełem A. Smitha „Bogactwo narodów" sztuka zdobywania pieniędzy stała się podstawową cnotą nowoczesnego społeczeństwa.

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE WARTOŚĆ FIRMY

Wartość firmy to kapitał własny powiększony o wartość zadłużenia firmy, obciążonego kosztem odsetek. Wartość firmy – to dyskontowane wolne przepływy gotówkowe za pomocą średniego ważonego kosztu kapitału (WACC – *Weighted Average Cost of Capital*) lub stopy dyskontowej skorygowanej ze względu na ryzyko (RADR – *Risk Adjusted Discount Rates*) odzwierciedlających ryzyko aktywów. Wartość aktywów firmy to suma wartości wszystkich wyemitowanych przez nią papierów wartościowych takich jak instrumenty dłużne, akcje zwykłe, uprzywilejowane i obligacje zamienne [6].

Mówiąc o wartości firmy, należy odnieść się do kapitału, którym ona dysponuje i zarządza. Ważnym elementem kapitału są wartości niematerialne. Niezmiernie ważnym problemem dla przedsiębiorstw XXI wieku jest zdobycie i umiejętne wykorzystanie aktywów niematerialnych, ponieważ umożliwiają one przedsiębiorstwom [7]:

– tworzenie i utrzymywanie dobrych stosunków z klientami zapewniających lojalność obecnych klientów oraz efektywną i wydajną obsługę nowych grup klientów i obszarów rynku

– wprowadzanie innowacyjnych produktów i usług, pożądanych przez docelową grupę klientów

– szybkie i efektywne kosztowo wytwarzanie produktów i świadczenie usług o wysokiej jakości, dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów

– motywowanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji, ciągłego doskonalenia procesów, poprawy jakości i skrócenie czasu reakcji na potrzeby rynku

– rozwijanie technologii informatycznych, baz danych i systemów informatycznych

Jak już podkreślano wcześniej niezmiernie istotnym problemem jest wycena wartości niematerialnych w przedsiębiorstwie. W ujęciu księgowym (Ustawa o rachunkowości z dnia 9 IX 2000 r., Dz.U. nr 113, p. 1186, roz. I, art. 14) aktywa niematerialne i prawne to nabyte przez jednostkę, zaliczane do aktywów trwałych, prawa majątkowe nadające się do gospodarczego wykorzystania,

o przewidywanym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż jeden rok, przeznaczone do użytkowania na potrzeby jednostki, a w szczególności patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych oraz zdobniczych, know-how, nabyta wartość firmy oraz koszty zakończonych prac rozwojowych. W określeniu tym brak jest np. trudnej do wyceny, bo ujmowanej w sposób subiektywny w ocenie wartości – zdolności organizacji do uczenia się, zaufania klientów.

Kapitał intelektualny w 1999 roku na sympozjum zorganizowanym pod auspicjami OECD określono jako ekonomiczną wartość – dwóch kategorii niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa, tj. kapitału organizacyjnego inaczej strukturalnego i ludzkiego. W literaturze spotyka się definicję szwedzkiej grupy ubezpieczeniowej SKANDIA ASF, która kapitał intelektualny określa jako wiedzę, doświadczenie, technologie, relacje z klientami, umiejętności profesjonalne, które dają firmie przewagę konkurencyjną. Zatem definicję z roku 1999 można by rozszerzyć o kapitał klienta. W takim ujęciu wartość firmy obejmowałaby kapitał własny oraz kapitał organizacyjny (strukturalny), ludzki i kapitał relacji z klientami.

Kapitał intelektualny obejmuje zatem kapitał organizacyjny, ludzki i kapitał relacji z klientami. Kapitał organizacyjny obejmuje kapitał procesów, w tym przepływ informacji, towarów, usług, gotówki, procesy strategiczne, formy kooperacji, obejmuje także kapitał odnowy i rozwoju w tym:specjalizacje, procesy produkcyjne, nowe koncepcje, sprzedaż i marketing, nowe formy kooperacji. Kapitał ludzki natomiast obejmuje kapitał wiedzy, umiejętności, motywacji i zadań. Natomiast kapitał relacji z klientami obejmuje kapitał relacji z konsumentami, dostawcami, kapitał sieci, kapitał relacji z partnerami, relacji z inwestorami. Jeżeli założyć, że kapitał intelektualny jest poszukiwaniem relacji pomiędzy ludźmi, ideami i wiedzą, to celami działalności przedsiębiorstwa staje się maksymalizacja wartości tych relacji.

Pojawia się często pytanie, dlaczego mówimy o wartości firmy? Otóż uważa się, że przyczyną powstania tej kategorii jest istnienie aspektów niematerialnych i miar nie finansowych. Uogólniając można stwierdzić, że chodzi tu o pozycję przedsiębiorstwa na rynku, kontakty z dostawcami, lojalność, system organizacyjny, kadrę kierowniczą, pracowniczą itp. Z wartością przedsiębiorstwa bardzo silnie wiąże się jego wypłacalność. Wartość przedsiębiorstwa ustalana jest w powiązaniu z przyszłymi warunkami gospodarowania, co oznacza, że wiązać się ona będzie z niepewnością i ryzykiem. Przyszłość jest bardzo trudna do przewidzenia i określenia, trudno jest określić kierunek i siłę oddziaływania czynników, które będą oddziaływały na poszczególne składniki wartości przedsiębiorstwa. Myślimy tu o koniunkturze, poziomie kosztów i cen, kursów walut, ceł, podatków, stóp procentowych, zmian w technice i technologii, relacjach pomiędzy popytem i podażą W. Szymborska wręcz mówi, „jeśli wymawiasz słowo przyszłość jej pierwsza sylaba przechodzi już do przeszłości". Należy zatem poszukiwać sposobów umiejętnego zarządzania przyszłością, można

uznać, że na ile dobrze potrafimy zarządzać teraźniejszością, na tyle dobrze potrafimy zarządzać przyszłością.

Pomiar wartości przedsiębiorstwa to proces, który wykorzystuje rożne aspekty ekonomicznego pomiaru pieniężnego i wiąże je z istotą, cechami i zasadami funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej.

Wartość firmy określana jako goodwill stanowi różnicę między księgową a rynkową wartością firmy. Wartość firmy ma swe źródło w sprawozdaniach finansowych (koszt kapitału, rentowność, ryzyko) oraz odnosi się także do czynników nie związanych z tradycyjnymi sprawozdaniami. Należą tu następujące czynniki [8]:

– zewnętrzne, np. dostęp do zasobów naturalnych, lokalizacja, pozycja na rynku, konkurencja, infrastruktura, regulacje prawno-podatkowe, otoczenie gospodarcze, rynek pracy

– wewnętrzne, np. kapitał ludzki, kapitał intelektualny, kultura organizacyjna, wizja, misja, strategia, lojalni klienci, wyrób, innowacyjność, badania i rozwój, jakość, marka, znaki towarowe, informacje, systemy informacyjne, alianse strategiczne, fuzje, wpływ na środowisko, reklama, public relations.

Zatem w XXI wieku w coraz większym stopniu o sukcesie firmy decydować będą czynniki niematerialne, w tym wiedza, która przekłada się na jakość pracowników, jest to strategiczny zasób firmy, bardzo trudny do wyceny. Ważnym obszarem zarządzania staje się zatem zarządzanie wartością firmy, które obejmuje takie jej podsystemy jak marketing, inwestycje, innowacje, finanse, zasoby ludzkie. Zarządzanie to pozostaje w ścisłym związku ze strategią rozwojową, która winna prowadzić do ekspansji firmy. Ważnym narzędziem, które od kilku lat wykorzystywane jest dla przemieszczania celów strategicznych na niższe szczeble działalności organizacji jest strategiczna karta wyników Kaplana i Nortona. Uwzględnia ona kryteria finansowe, które powiązane są z procesami wewnętrznymi (jakość, nowe produkty) oraz nauką i wzrostem (zdolność do zmian i doskonalenia).

Celem przedsiębiorstwa jest stworzenie klienta stwierdza P. Drucker, zaś F. Nixon podkreśla, że celem przedsiębiorstwa jest stworzenie i dostarczanie wartości, które przynoszą zysk i zadowalają nabywcę. Strategia sukcesu to połączenie sztuki i wiedzy głęboko osadzone w realiach strategicznej triady: organizacja – klient – konkurent.

Karl Erik Sveibi przed L. Edvisonem przeprowadził badania, które miały dostarczyć odpowiedzi na pytania dotyczące przyczyn, które powodują, że niektóre organizacje uzyskują wartość rynkową wielokrotnie przekraczającą ich wartość księgową. W wyniku tych badań dokonano podziału aktywów przedsiębiorstwa na trzy grupy [9]:

– kapitał strukturalny wewnętrzny (struktura wewnętrzna), w tym patenty, koncepcje, modele, systemy komputerowe, kultura organizacji

– kapitał strukturalny zewnętrzny (struktura zewnętrzna), w tym relacje z klientami i dostawcami, marki handlowe, reputacja, wizerunek firmy. Kapitał ten nazywany bywa kapitałem klienta lub kapitałem relacyjnym

– kapitał ludzki; szeroko rozumiane kompetencje pracowników, ich wiedza i doświadczenie, kapitał ten nie może być zawłaszczony

W literaturze przedmiotu można spotkać także podział kapitału intelektualnego na cztery kategorie. Anni Brooking proponuje podział na:

– aktywa rynkowe, w tym marka, klient, lojalność klienta, kanały dystrybucji, kontrakty, umowy

– aktywa odnoszące się do ludzi, w tym zdolność do rozwiązywania problemów, przedsiębiorczość, zdolności kierownicze

– aktywa majątku intelektualnego, w tym prawa autorskie, tajemnice handlowe, patenty, znaki handlowe

– aktywa infrastruktury, w tym technologie, metody i procesy, kultura firmy, sposoby wyceny ryzyka, bazy danych, informacja o rynkach, systemy komunikacji.

Liczne badania prowadzone w przedsiębiorstwach [10] potwierdzają, że rośnie w sposób znaczący rola kapitału intelektualnego jako czynnika kreującego wartość. Badaniami objęto lata 1978 i 1998. Przedmiotem badania było ustalenie wpływu aktywów materialnych, finansowych i niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa. O ile w 1978 roku udział aktywów niematerialnych stanowił 20%, to w 1998 roku już wyniósł 80%, źródeł tego zjawiska należy upatrywać w zmianie otoczenia prawnego, rozwoju internetu i technologii informatycznych oraz w efekcie dzwigni intelektualnej, która oznacza, że kapitał intelektualny posiada zdolność do wzrostu zyskowności przedsiębiorstwa poprzez wprowadzanie różnego rodzaju innowacji produktowych, nowych procesów gospodarczych, czy też nowych form organizacyjnych.

ISTOTA ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚĆ

P. Drucker powie, nie ma złych firm, są tylko firmy źle zarządzane. Ważnym kryterium jakości podejmowanych decyzji jest troska o wzrost wartości przedsiębiorstw. Zarządzanie wartością firmy (VBM – koncepcja zarządzania przez wartość, VBSM – *Value Based Strategic Management*) zyskuje popularność, z chwilą ukazania się w 1997 roku pracy T. Copelanda, T. Kollera oraz J. Murrina pt. „Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm" Zarządzanie wartością określane jest w literaturze jako integracyjny proces zaprojektowany w taki sposób, by można było usprawnić proces podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji poprzez koncentrację na kluczowych czynnikach kształtujących wartość firmy. Praktyka dowodzi, że koncepcja ta służy poprawie sprawności organizacyjnej przedsiębiorstwa poprzez zastosowanie jednoznacz-

nego miernika efektywności, jakim jest wartość. VBM dąży do przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację o zwiększonej liczbie mechanizmów pozwalających na dostarczenie wyższej wartości dla klienta i generowanie większego bogactwa dla pracowników i właścicieli. Wdrożenie jej wymaga zrozumienia istoty tego zarządzania oraz integracji wokół VBM jako narzędzia rozwoju firmy. Koncepcja ta stanowi pewną odmianę zarządzania przez cele (zarządzania przez zadania).

VBM uważany jest za system sprawiedliwy, a nawet moralny, ponieważ potrafi rozpoznawać związki pomiędzy wartościami moralnymi, a wartością materialną, co umożliwia wzrost efektywności przedsiębiorstwa. Podstawową wartością VBM jest wartość wszystkich pracowników, klientów i dostawców. VBM w sposobie zarządzania tworzy nową jakość w odniesieniu do kierownictwa, wymusza poszukiwanie i stosowanie nowej, lepszej filozofii przywództwa.

Przywódca musi potrafić wydobywać z ludzi to, co w nich najlepsze i twórcze. Oznacza to, że VBM umożliwia wprowadzenie zarządzania partycypacyjnego, przez co rośnie samodzielność i kreatywność pracowników.

Należy także zwrócić uwagę na coraz bardziej popularną koncepcję EVA, (*Economic Value Added*) czyli ekonomiczna wartość dodana, która jest miarą rzeczywistych zysków zrealizowanych przez przedsiębiorstwo. Koncepcje te wypracowała firma Stern Steawart &Co. w 1982 roku. Wdrożyło ją dotychczas ponad trzysta przedsiębiorstw, w tym Simens oraz Coca-Cola. Według tej koncepcji przedsiębiorstwo tworzy wartość dla akcjonariuszy, jeżeli zwrot zainwestowanego kapitału jest wyższy od kosztu kapitału.

Z ekonomicznego punktu widzenia EVA to zysk ekonomiczny, renta ekonomiczna, czyli różnica między zyskiem operacyjnym netto po opodatkowaniu, a kosztem kapitału (własnego i obcego) zainwestowanego dla jego osiągnięcia.

KONIECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Sektor wiedzy, umiejętności i innowacji, zaawansowanych technologii wytwarzania przez kapitał ludzki wymaga zaangażowania i stymulowania, by tworzyć i rozwijać ten najważniejszy zasób. Powodem takich zachowań jest możliwość uzyskania większych korzyści ekonomicznych w porównaniu z kosztem importu osiągnięć naukowych i technicznych.

Strumień wiedzy to nieprzerwany jej rozwój i niepodważalny aksjomat modelu procesu rynkowego. Strumień wiedzy sprzyja innowacjom, które przyjmują postać nowych technik produkcji, produktów i form organizacyjnych [11]. W modelu tym alternatywne wybory przedsiębiorstw i parametry modelu nie są dane z góry, lecz sukcesywnie kreowane.

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy konieczne są, zdaniem M. Croziera nowe formy organizacyjne przedsiębiorstw, co oznacza konieczność innego zorganizowania potencjału ludzkiego. Chodzi o to, by tworzyć warunki niezbędne do tego, by pracownicy mogli i chcieli się sami organizować, motywować do działań i dyscyplinować, aby chcieli chcieć.

Kapitał ludzki to najbardziej cenne aktywa w organizacji. T. Stewart pisze w swej książce, że każdy kraj, firma i człowiek zależy coraz bardziej od wiedzy zawartej w patentach, procesach, umiejętnościach, technologiach, informacjach o kontrahentach i doświadczeniach. Nic nie powstrzyma tych zmian, więc zagadnienie utrzymania, zwiększania i zarządzania kapitałem intelektualnym stanowi ważne zadanie dla osoby, firmy i państwa [12]. Pieniądze są w każdej działalności nieodzowne, ale nie zastąpią myślenia. Myślenie i inwencja twórcza to atrybuty człowieka. Wypracowanie specyficznego kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie może stanowić trwały czynnik, który w znaczący sposób wpływa na wyniki finansowe oraz pozycję konkurencyjną. Zdaniem P. Druckera przyszłość należy do pracowników wiedzy. Chodzi tu o tzw. pracowników przyszłości, których istota pracy polegać będzie na samodzielnym stosowaniu posiadanej przez nich wiedzy. Drucker pracowników wiedzy (knowledge workers) określa jako pracowników o wysokim poziomie wiedzy teoretycznej, która nie wynika bezpośrednio z doświadczenia praktycznego [13]. Warunkiem odpowiedniego traktowania kapitału ludzkiego jest związek pomiędzy strukturą, strategią i zarządzaniem personelem. Brak takiego związku może doprowadzić do sytuacji, gdy przedsiębiorstwo wpaść może w swoistą spiralę spadku przejawiającą się w obniżaniu efektywności i jej wszechstronnych konsekwencjach.

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy niezmiernie ważną rolę pełni model przedsiębiorcy-innowatora Schumpetera, który tworzy nową wiedzę, generuje nie istniejące okazje i formułuje nowe kombinacje, nowe surowce, nowe wyroby, nowe technologie, nowy rynek, nowe organizacje. W wyniku takich zachowań dochodzi do kreatywnej destrukcji, która jest źródłem nowości. Proces rynkowy podlega twórczej ewolucji, w której przyszłość tworzona jest na bazie indywidualnej wiedzy i indywidualnych wyrobów wymuszających wprowadzanie zmian.

Kapitał ludzki, który obejmuje wiedzę, umiejętności, zdolności, zdrowie oraz motywacje pracowników służące ogólnym aplikacjom, stanowi istotny element kapitału intelektualnego, który oznacza kompetencje firmy do osiągania dochodów w przyszłości. Kapitał intelektualny obejmuje nie tylko kapitał ludzki, ale także kapitał organizacyjny, albo strukturalny, który tworzy wiedza zinstytucjonalizowana w postaci patentów, znaków towarowych, praw autorskich, baz danych o klientach i procesach wewnątrz organizacyjnych, oprogramowanie. Kapitał intelektualny obejmuje nadto kapitał społeczny, czyli szeroko rozumianą wiedzę powstającą w procesach interakcji pomiędzy pra-

cownikami danej firmy. Kapitał społeczny obejmuje zatem normy, obyczaje, stosunki wzajemne rozwiązania organizacyjne ułatwiające łączenie się ludzi, by wspólnie wykonywać działania. Jeden z raportów Banku Światowego stwierdza, że źródłem dwóch trzecich bogactwa narodów jest kapitał ludzki i kapitał społeczny [14].

Menedżer musi umieć wyobrazić sobie przedsiębiorstwo przyszłości. Podstawowe pytanie jakie należy postawić to jak tworzyć nową przestrzeń konkurencyjną, czyli jak i czy można wyobrazić sobie rynki, których dotąd nie ma. Kierownictwo winno troszczyć się o to, jak budować a nie ciąć i ograniczać. Do tego niezbędne są marzenia, wizja oraz wyobrażenia. Trzeba zatem stworzyć to, co może być. Jednak od „pomysłu do przemysłu" często droga jest daleka. Przyszłość trzeba umieć sobie wyobrazić, ale i zbudować, potrzebna jest tu architektura strategiczna. W tym obszarze potrzeba planu, marzeń i wykonania czyli techniki. Konieczny jest nowy sposób myślenia i postrzegania świata oraz myślenie, które oceniane jest jako bardzo trudne zadanie, z którego wiele ludzi chętnie by zrezygnowało. Myśleć trzeba i nie wolno bać się myślenia, wszak „nikt nigdy nie umarł od nierozwiązanego problemu filozoficznego" [15]. W. Churchill trafnie przewidywał, że bogaczami przyszłości będą bogaci w intelekt [16]. Organizacja przywódcza na miarę XXI wieku będzie po części oparta na nowoczesnej technice, po części zorientowana na zapewnienie klientom odpowiednich usług i po części funkcjonująca jako placówka edukacji dla dorosłych [17]. Organizacja taka traktuje wiedzę jak zasób, który cechuje: dominacja, niewyczerpywalność, symultaniczność oraz nieliniowość.

WPŁYW ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM NA WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wartość, jaką nadaje organizacjom wiedza i produktywność pracowników ją posiadających staje się kluczowym czynnikiem decydującym o efektywności firm i zapewniających im skuteczną przewagę w turbulentnym otoczeniu [18].

„Ciągłe doskonalenie wymaga zaangażowania w proces uczenia się" – powie D. Gravin. „Jedynym i prawdziwym kapitałem firmy jest kapitał intelektualny, czyli wiedza pracowników" powie z kolei A. Carnagie. Wiedza wymusza interdyscyplinarne połączenie informacji, zdobytej i wypracowanej przez ekonomię, naukę, organizację i zarządzanie, informatykę, psychologię, socjologię, filozofię itd.

P. Drucker słusznie odkreśla, że nie ma żadnej królowej nauk, wszystkie są tak samo ważne. Strategie rozwoju przedsiębiorstw winny być podporządkowane strategiom zmierzającym do maksymalizacji ich wartości rynkowej. Orientacja na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa ma bardzo duże znaczenie z punktu widzenia perspektyw rozwojowych i pozycji konkurencyj-

ności gospodarki. Bardzo duży wpływ na wzrost wartości przedsiębiorstwa ma wycena czynników niematerialnych wpływających w istotny sposób na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Wartość przedsiębiorstwa zależy także od umiejętności efektywnego wykorzystania czasu.

P. Drucker w książce „Praktyka zarządzania" pisze: „Im większy organizm, tym większy stosunek jego masy do powierzchni, a tym samym mniej komórek wewnętrznych wchodzi w kontakt ze światem wewnętrznym. W miarę swego wzrostu organizmy musiały rozwinąć specjalne organy oddychania, wydalania itp. To prawo określa granicę wielkości żywych organizmów – dzięki niej drzewa nie rosną aż do nieba, a biznes podlega temu samemu prawu, jak każdy inny organizm". Należy mieć świadomość, że szereg państw dla zapewnienia rozwoju i utrzymania konkurencyjności na arenie międzynarodowej, zmuszone jest do poszukiwania coraz to nowocześniejszych rozwiązań technicznych i technologicznych. Oznacza to także konieczność pogłębiania wiedzy nie tylko cichej, ale i uzewnętrznionej. Dysponentem nowych technologii będą państwa wysoko rozwinięte, przez co wzrośnie zależność państw mniej zaawansowanych technologicznie od wpływu tych pierwszych" [19].

Posiadanie odpowiednich informacji jest dzisiaj dla każdego menedżera sprawą o zasadniczym znaczeniu. Są one również uważane za podstawowy czynnik decydujący o sukcesie przedsiębiorstwa i jakości zarządzania [20].

Rośnie złożoność otoczenia przedsiębiorstwa. By stosować trafną predykcję potrzeba coraz więcej zmiennych, trzeba umieć szacować ryzyko. Przedsiębiorstwo musi wzbogacać zasoby swej wiedzy. Rośnie rola wiedzy.

> Ta wiedza to informacja, która decyduje o tzw. inteligencji przedsiębiorstwa, tj. o sposobie jej wykorzystania przez nie posiadanych możliwości, zdolności do dostosowania się do nowych sytuacji i programowania swojego rozwoju, a więc o zdolności do osiągania stałych sukcesów (aktualnych i przyszłych) w warunkach ciągłych zmian w otoczeniu i traktowania tych zmian nie jako zagrożeń, lecz jako szans dla rozwijania nowej działalności [21].

Przedsiębiorstwa, by skuteczniej działać budują inteligentne systemy informacyjne, czyli takie, które pozwalają rozpoznawać nowe tendencje w otoczeniu, przewidywać zachowania konkurentów i szybko reagować na nowe sytuacje. Często mówi się, że jeśli jest się bardziej inteligentnym, to i bardziej konkurencyjnym.

Zwycięstwo w biznesie to ważny cel. By wygrać wojnę, trzeba przejąć władzę. Trzeba organizacji wyznaczyć cele i umieć zarządzać całym kompleksem spraw – do tego potrzebna jest wiedza i doświadczenie.

Tworzenie wartości podmiotu gospodarczego polega na łączeniu jego strategii działania z wynikami finansowymi. Pojawia się zatem problem identyfikacji czynników, które tę wartość kreują, miejsc, sposobów jej powstawania i spożytkowania. Przedsiębiorstwo dziś nie może rozwijać się bez innowacji, szczególnie ostro widoczne to jest w sektorach wysokiej techniki. Model

działalności przedsiębiorstwa można sprowadzić do: umiejętnego wyboru klientów, przejmowania wartości, kontroli strategicznej i zakresu działania.

Zarządzanie wiedzą to znacząca szansa rozwoju przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą to świadome kontrolowanie i zarządzanie zasobami wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa nakierowane na osiąganie jego celów. Obejmuje ono:

1) opracowanie polityki rozwoju i zastosowania wiedzy,

2) realizację tej polityki przy wsparciu wszystkich części organizacji

3) usprawnienie organizacji tam, gdzie wiedza nie jest wykorzystana w stopniu optymalnym lub nie jest adoptowana do zmieniających się warunków [22].

Zarządzanie wiedzą wymaga nie tylko wypracowania strategii rozwoju, ale także aplikacji wiedzy, realizacji tej strategii przy pełnym zaangażowaniu wszystkich członków i części organizacji, poprawy organizacji w tych obszarach, gdzie wiedza nie jest w sposób optymalny wykorzystywana. Można mówić o kilku strategiach zarządzania wiedzą [23]:

1) nastawienie się na wiedzę (tworzenie i wykorzystywanie),

2) zarządzanie zasobami intelektualnymi (patenty, technologie, rozwiązania w obszarze organizacji),

3) wiedzy osobistej (rozwój zasobów wiedzy, innowacje, kompleksowe, efektywne wykorzystanie wiedzy, wzrost jej konkurencyjności),

4) kreacji wiedzy (organizacyjne uczenie)

5) transferu wiedzy (przekazywanie, magazynowanie, łączenie wiedzy, by ją udostępniać i rozpowszechniać).

Umiejętność i sprawność zarządzania wiedzą przekłada się na jej wartość. Myślimy tu o zarządzaniu wiedzą na poziomie firmy w kontekście gospodarczym, naukowym i prawnym.

Zarządzanie wiedzą dotyczy takich aspektów funkcjonowania wiedzą, jak [24]:

– tworzenie nowej wiedzy,

– uzyskiwanie dostępu do wiedzy ze źródeł wewnętrznych,

– wykorzystywanie dostępu do wiedzy do podejmowania decyzji,

– wbudowywanie wiedzy do procesów, produktów i usług,

– przedstawienie wiedzy w postaci dokumentów, baz danych oraz oprogramowania,

– wspieranie wzrostu zasobów wiedzy poprzez budowę odpowiedniej kultury organizacji i systemu motywacyjnego,

– transfer wiedzy do innych części firmy,

– pomiar wiedzy i jej wpływ na zarządzanie wiedzą.

Zarządzanie wiedzą prowadzi do wzrostu efektywności zarządzania zasobami wiedzy. Wiedza w przedsiębiorstwie obejmuje: dane, wiadomości, informację, zestawienia, opracowanie bazy danych, idee, pomysły, rozwiązania szczegółowe, styl i procedury zarządzania, metody działania oraz szczególne właściwości, cechy.

Zarządzanie wiedzą staje się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, bo tworzy wartość i staje się filozofią, której celem jest koordynowanie procesu zdobywania, pomnażania i wykorzystania wiedzy dostępnej w organizacji i jej otoczeniu, w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Wiedza jest jedynym instrumentem produkcji, który nie podlega prawu malejących zysków [25], co oznacza, że gdy przekazuje się lub sprzedaje wiedzę, to nie maleje jej wartość, lecz rośnie liczba jej posiadaczy. Wiedzę cechuje to, że wiąże się z ludźmi, tworzona jest w czasie teraźniejszym, należy do społeczności, przepływa przez społeczności i organizacje w różny sposób i powstaje na styku wiedzy poprzedniej [26]. Wiedza to podstawowy zasób, bo integruje pozostałe zasoby organizacji. Toffler w pracy „Trzecia fala" mówi o ziemi, kapitale i wiedzy, przy czym wiedzę traktuje jako trzecią falę.

W 1994 r. P. F. Drucker w sposób następujący zdefiniował erę wiedzy: „Porządek ekonomiczny, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał jest kluczowym zasobem; porządkiem społecznym, dla którego nierówność społeczna oparta na wiedzy jest głównym wyzwaniem"[27]. Często mówi się, że wiedza jest najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej. F. Bacon natomiast stwierdza, że „Wiedza to władza". Toffler natomiast podkreśla, że: „Wiedza to źródło władzy obok przemocy i pieniędzy".

Wiedza to połączenie wiedzy podstawowej, technicznej i umiejętności społecznych. Ma ona charakter dynamiczny, przez co staje się najbardziej poszukiwanym towarem i kapitałem [28]. Wiedza jest najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej.

Wiedza to połączenie doświadczenia, wartości, odpowiednio dobranych informacji oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji [29].

Zarządzanie wiedzą uważane jest za piątą generację zarządzania, którą poprzedzały okres cechowy, zarządzanie przez polecenia, przez wyniki oraz Kaizen. Zarządzanie wiedzą to najważniejsze narzędzie zarządzania przyszłością zapewniające wzrost efektywności, to szansa na zmianę sposobu myślenia i działania, to nowy styl kierowania firmą. Zarządzanie wiedzą to koncepcja o charakterze kompleksowym, która winna rozciągać się na wszelkie obszary działalności przedsiębiorstwa.

Wszelkie zmiany zachodzące w bliższym i dalszym otoczeniu tkwią w istocie wiedzy oraz w jej rozwoju.

P. Drucker mówi o trzech rodzajach zastosowania wiedzy:

1) ciągłe doskonalenie procesu, produktu, usługi (Kaizen),

2) eksploatacja, czyli ciągłe wykorzystanie wiedzy do tworzenia nowych i odmiennych produktów,

3) innowacje.

Ważnym kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa jest jakość, efektywność, skuteczność oraz produktywność. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy

rośnie znaczenie umiejętności czynienia wiedzy produktywną. P. Drucker mocno podkreśla, że „Coraz bardziej produktywność wiedzy staje się czynnikiem rozstrzygającym o zajmowanej przez kraj, przemysł czy firmę pozycji konkurencyjnej" [30].

Wiedza to nie tylko zasób, to proces, a zatem jej zdobywanie, to trudna i ciągła podróż. Wiedza to czynnik, który kreuje praca twórcza. Dążenie do wiedzy to dążenie do mądrości, a prawdziwą potęgą jest wiedza o wiedzy według P. Druckera. Można by pójść dalej i powiedzieć, że do sukcesu doprowadzić może także wiedza o skali niewiedzy. P. Drucker słusznie podkreśla, że „Jednym z zadań przedsiębiorstwa, a równocześnie ważnym dla jego przetrwania i rozkwitu czynnikiem jest postęp w sztuce, stałe doskonalenie się w zdolności do działania – dzięki praktycznemu stosowaniu naszej ciągle rosnącej wiedzy" [31].

Wiedza jest dla młodych rozsądkiem, dla wiekowych pociechą, dla biednych bogactwem, dla bogatych ozdobą" słusznie stwierdził Diogenes. Natomiast A. Einstein stwierdził, że „Wszystko należy robić tak prosto, jak się tylko da, ale nie prościej". R. Emerson powie: „Najbardziej pragniemy, aby ktoś uczynił nas takimi, jakimi być możemy.

Konfucjusz natomiast podkreśla, że: „Sens wiedzy polega na tym, aby z niej korzystać, gdy się ją posiada, a przyznać się do ignorancji wiedzy, gdy się jej nie posiada". Do tego jednak potrzeba odwagi, której często ludziom brakuje.

Model zarządzania wiedzą według Y. Malhotra opiera się na 4 zasadach, które pozostają w zgodności z Systemem Informacji Strategicznej [32]:

1) swoboda w zmianie decyzji; decyzje to najlepsze rozwiązania problemów, choć mogą być one różne, by tak się stało, konieczne jest: traktowanie celów jako hipotez, intuicji jako pierwszego przybliżenia prawdy, pamięci organizacyjnej jako wroga, doświadczenia jako teorii, którą trzeba ciągle weryfikować,

2) nie unikanie błędów – traktowanie ich jako lekcji,

3) planowanie strategiczne jako przygotowanie się do niespodzianki,

4) twórczy, chaos poprzez wizję, która służy jako wskazówka i cel, ale nie określa metod ich realizacji pozostawiając pracownikom swobodę działania.

„Należy zwracać uwagą na znaczenie wiedzy w coraz wyraźniej kształtującym się post przemysłowym świecie globalnych wyzwań i doświadczeń. Wiedza potrzebna jest nie tylko, aby ten świat zrozumieć i móc w nim działać, ale również po to, aby uznać go za własny i dobrze się w nim czuć" [33].

Systemem zarządzania wiedzą we współczesnym świecie należy postrzegać jako ważne narzędzie w procesie zarządzania strategicznego [34].

Zarządzanie wiedzą zmierza w kierunku wypracowania metod i technik umożliwiających efektywny przebieg procesów tworzenia, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy. Analiza otoczenia oraz wiedza – umożliwiają antycypację przyszłych warunków funkcjonowania, a także adaptację do zmian, które są nieodzowną cechą współczesnego świata [35, 36].

LITERATURA

1. Milgrom P., Roberts J., *Price and advertising as signals of product quality*, „Journal of Political Economy" 1986, nr 94 (4), s. 796–821.
2. P. Kotler za S. Hill, G. Rifkin, *Marketing Radykalny*, Prószyński i Spółka, Warszawa 2000, s. 30.
3. K. L. Judd, M. H. Riordan, *Price and quality a new product monopoly*, „Review of Economic Studies" 1994, nr 61, s. 773–789.
4. P. Crosby, *Quality is Free: The Art of Making Quality Creating*, McGraw-Hill, New York 1979, s. 1.
5. P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty*, Biblioteka Nowoczesności, AE Kraków 1995, s. 34.
6. S. Z. Beringa, D. H. Saring, *Finanse przedsiębiorstw. Metody wyceny*, WIG PRESS, Warszawa 2000, s. 90, 267
7. R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategie na działanie*, Artur Andersen, PWN, Warszawa 2001, s. 23.
8. M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa, 2000.
9. N. Brennan, B. Connell, *Intellectual capital: Current issues and policy implications*, „Journal of Intellectual Capital" 2000, vol. 1, nr 3, s. 209.
10. P. H. Jr. Sullivan, P. H. Sr. Sullivan, *Valuing intangibles companies an intellectual capital approach*, „Journal of Intellectual Capital" 2000, vol. 1, nr 4, s. 328.
11. L. M. Lachman, *On the concept of Austrian economics market process*, [w:] *The Foundation of Modern Austrian Economics*, ed. E. G. Dolan, Kansas City 1976, s. 127–128.
12. T. A. Stewart, *Intellectual Capital*, Doubleday, N.Y. 1997.
13. P. Drucker, *Knowledge-worker productivity the biggest challenge*, „California Management Review" 1999, Winter, nr 2.
14. *Monitoring Environmental Progress. A Report on Work in Progress*, Washington, D.C. 1995.
15. G. Morgan, *Wyobraźnia organizacyjna. Nowe sposoby postrzegania organizowania i zarządzania*, PWN, Warszawa 2001 oraz Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
16. E. Skrzypek, *Knowledge as a key of a company's success in the knowledge-based economy*, ESF MU Brno a OPF SU Karvina, Czechy, Narodohospodarsky obzor 2, 2001, s. 34–40.
17. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998, s. 148.
18. E. Skrzypek, *Wpływ zarządzania wiedzą na wartość firmy*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, E. Urbańczyk (red.), Szczecin 2001, s. 249–259.
19. A. Żebrowski, *Walka informacyjna u progu XXI wieku*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, R. Borowiecki (red.), M. Romanowska, Warszawa 2001, s. 246.
20. J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998, s. 106.
21. P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992, s. 36–37.
22. Spek van der R., Spijkervet A., *Knowledge management: Dealing intelligently with knowledge*, [w:] J. Lebowitz, L. C. Wilcox, *Knowledge Management and Its Integrative Elements*, s. 43.
23. W. Waszkielewicz, *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem*, Kraków 2000.
24. A. Fazlagić, *Brokerzy wiedzy*, Manager 2001, nr 1, INFOR.
25. R. C. Huseman, J. P. Goodman, *Leading with Knowledge*, Sage Publications, London 1999, s. 3.
26. A. Fazlagić, *Marketing a zarządzanie wiedzą*, „Zarządzanie i Rozwój" 2001, nr 8, s. 15–16.
27. P. Drucker, *The age of social transformation*, „The Atlantic Monthly", November 1994.
28. E. Skrzypek, *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości" 1999, nr 11, s. 4–5.
29. Davenport T. H., Prusak Z., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
30. E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 302.

31. P. Drucker, *Praktyka zarządzania, Nowoczesność*, AE, Kraków 1994.
32. Y. Malhotra, *From information management to knowledge management: Beyond the "Hi-Tech--Hidebound" Systems*, [w:] Srikantaiah K., Koenig M. E. (red.), *Knowledge Management for the Information Professional*, Information Today Inc., Medford 2000.
33. Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej, wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. UŁ, Łódź, 1998, s. 33–34, 84.
34. T. Maciejewski, *Hiperintelekt – innowacja komunikacji*, [w:] *Zarządzanie informacją i wiedzą w procesie doskonalenia jakości*, E. Skrzypek (red.), Wyd. UMCS, Lublin 2001, s. 380–387.
35. E. Skrzypek, *Efektywność podstawą sukcesu organizacji*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania*, E. Skrzypek (red.), Materiały Konferencji Naukowej, Nałęczów 2000, s. 281.
36. E. Skrzypek (red.), *Zarządzanie informacją i wiedzą w procesie doskonalenia jakości*, Wyd. UMCS, Lublin, 2001.

SUMMARY

This article focuses on the essence of knowledge management (KM) and how KM influences the value of a company. It states that KM is an indicator of market success for a company functioning in conditions of competition and change. The article introduces the company value definition and addresses value determinants. In the article there are presented some non-material value evaluation methods in a company and finally, the essence and some elements of the intellectual capital.